

Anssi Ronkainen

Laatukäsikirja mainostoimistolle

Semio Oy

Opinnäytetyö

Syksy 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Anssi Ronkainen

Työn nimi: Laatukäsikirja mainostoimistolle

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2011 Sivumäärä: 43 Liitteiden lukumäärä:1

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja yhdenmukaistaa mainos- ja muotoilutoimisto Semio Oy:n toimintatapoja ja sen myötä luoda laatukäsikirjan versio 1.0. Yritys on kasvanut liiketoimintakauppojen ja rekrytointien myötä 16 henkeä työllistäväksi mainostoimistoksi. Yrityksen osaamisalueet koostuvat painetusta mediasta, yritysilmestistä ja identiteeteistä sekä sähköisestä mediasta. Toimialueena yrityksellä on koko Suomi.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin ja tarkasteltiin teoriaosuudessa laatua itse käsitteen, näkökulmien ja laadun varmistamisen kautta. Laatujohtamisessa keskityttiin sen määritelmään, kokonaisvaltaiseen johtamiseen, laadun parantamisen lähtökohtiin sekä tärkeänä osana johdon sitoutumiseen. Lisäksi tutustuttiin laatujärjestelmiin tutkimalla laadunhallintajärjestelmän määritelmää, laadunhallintajärjestelmän käynnistämistä, ISO 9000 – sarjan standardien valintaa ja käyttöä sekä dokumentointia että auditointia.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, jossa opinnäytetyön tekijä toimi projektipäällikkönä. Projekti eteni kokousten ja haastattelujen avulla ja sen tuloksena syntyi laatukäsikirjan versio 1.0. Koko henkilöstö osallistui laatutyöhön, joten sitoutuneisuus uusiin käytäntöihin oli todellista. Prosessi loi yhtiön sisälle paljon kaivattua avoimuutta. Tiedon jakaantuminen ja leviäminen yrityksen sisällä mahdollisti sen kehittämisen ja hyödyntämisen laaja-alaisemmin.

Avainsanat: laatu, laatujohtaminen, laatujärjestelmä, laatukäsikirja

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Seinäjoki Business School

Degree programme: Business Management

Author: Anssi Ronkainen

Title of thesis: Preparation of a Quality Assurance Handbook for an Advertising Agency

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2011 Number of pages: 43 Number of appendices: 1

The objective of this thesis was to develop and unify the working procedures of Mainos- ja muotoilutoimisto Semio Oy and, along with the project, to create version 1.0 of a quality manual. The company has grown via business acquisitions and recruitments into a company that employs 16 people. Its areas of expertise consist of printed media, corporate identity and electronic media. The operating area of the company is the whole of Finland.

Quality is examined and analyzed in the theoretical part of this thesis as a concept through its perspectives and quality assurance. The section on quality management includes the definition of quality management, holistic management, starting points for improving quality and importance of management commitment. In addition, quality management systems were explored by studying the definition of quality management system, the startup of a quality management system, the selection and use of ISO 9000 series standards, as well as documentation and auditing.

The thesis was executed as a development project. The writer of the thesis worked as the project manager in the development project. The project proceeded through meetings and interviews and, as a result, version 1.0 of the quality manual was created. All of the personnel participated in the quality work, and so their commitment to the new procedures was real. The process created much-desired openness within the company. The sharing of information within the company enabled its more extensive development and exploitation.

Keywords: quality, quality management, quality management system, quality manual

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	7
1.2 Semio Oy:n esittely	8
2 LAATU	9
2.1 Laadun käsite.....	9
2.2 Laadun näkökulmia	11
2.3 Laadun varmistaminen.....	14
3 LAATUJOHTAMINEN	16
3.1 Laatujohtamisen määritelmä	16
3.2 Kokonaisvaltainen johtaminen - (TQM).....	17
3.3 Laadun parantamisen lähtökohdat	19
3.4 Johdon sitoutuminen	22
4 LAATUJÄRJESTELMÄ	25
4.1 Laadunhallintajärjestelmän määritelmä.....	25
4.2 Laadunhallintajärjestelmän käynnistäminen.....	26
4.3 ISO 9000 – sarjan standardien valinta ja käyttö	28
4.4 Dokumentointi	30
4.5 Auditointi	31
5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	33
5.1 Tavoitteet ja lähtökohta	33
5.2 Opinnäytetyön tekijän rooli projektissa.....	33
5.3 Laatuksikirjan versio 1.0:n toteutus vaiheittain	34
5.4 Päädokumentti	36
5.5 Laatuksikirjan versio 1.0:n ulkoasu	37
5.6 Kehittäminen ja jatkuvuussuunnitelma	38
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	39

LÄHTEET.....	42
LIITTEET.....	43

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Laadun tarkastelunäkökulmat (Rope 2002, 280).	13
Kuvio 2. Laadun johtaminen (Lillrank 1998, 126–127).	17
Kuvio 3. Laadun osatekijät (Lahtinen & Isoviita 2000, 148).	20
Kuvio 4. Asiakaslaadun ulottuvuudet (Lahtinen & Isoviita 2000, 151).	21
Kuvio 5. Laatukuilujen syntymisen syitä (Ylikoski 2001, 144–145).	24

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja yhdenmukaistaa Semio Oy:n toimintatapoja ja sen myötä luoda laatukäsikirjan versio 1.0.

Työ tuli ajankohtaiseksi, kun opinnäytetyön tekijä ja yrityksen avainhenkilöt huomasivat, että yrityskauppojen ja uusien rekrytointien myötä taloon oli tullut laajan osaamispääoman ja kokemuksen mukana myös useita eri toimintatapoja ja -malleja. Arjen rutiineissa oli huomattavia eroja eri henkilöiden välillä, vaikka työtehtävät olivat suurilta osin samankaltaisia. Konkreettisina esimerkkeinä mainittakoon alihankinta painotöiden ja muun materiaalin osalta, myyntiprosessin kulku ja myyjien viikoittainen raportointi. Koska toimintatapoja oli useita, niin pahimmissa tapauksissa niistä väittely vaikutti myös työilmapiiriin.

Ajankohtaisena asiana oli myös se, että Semio Oy on laajentamassa toimintaansa myös Tampereelle ja Vaasaan. Näiden konttoreiden perustamisen tueksi oli myös tärkeää saada asiakirja, josta löytyy kaikki käytännössä tarvittava tieto arjen pyörittämiseen oikeilla arvoilla ja yhtenäisillä toimintatavoilla. Laajentumisen myötä myös lisää rekrytointeja ja sitä kautta uusien työntekijöiden perehdyttämistä on luvassa.

Mainosalan lehdissä on viimeisen vuoden aikana käyty keskustelua siitä, miten mainostoimistot tekevät paljon ilmaista työtä ja miten se vaikuttaa negatiivisesti jopa yrityksen tulokseen. Tämä on yksi asia, mihin pyritään vaikuttamaan yhtenäistämällä Semio Oy:n toimintatapoja laatukäsikirjaprojektin aikana. Mainosalalla laatujärjestelmiä ja laatukäsikirjoja ei juuri ole ja siksi laatukäsikirja antaakin Semio Oy:lle etulyöntiaseman. Monilla mainostoimistojen asiakkailla on käytössään laatujärjestelmiä, joten asiakasyritysten näkökulmasta se herättää luottamusta ja siten vaikuttaa oleellisesti myös ostopäätökseen.

Yrityksen sisällä käytiin muutama palaveri, missä opinnäytetyöntekijä esitteli yhdessä toimitusjohtajan kanssa ideaa henkilöstölle Semio Oy:n oman laatukäsikirjan tekemisestä. Koko henkilöstö otti asian hyvin ja innostuneena vastaan. Palave-

reissa alkoi avoin keskustelu toimintatavoista ja siitä, mitä kunkin mielestä kirjasta tulisi löytyä. Positiivinen suhtautuminen asiaan siivitti työn konkreettisesti aluilleen nopealla aikataululla.

Semio Oy:ssä ei ollut aikaisemmin tarvetta yhtenäistää näin laajalti työtapoja, mutta kovan kasvun myötä haasteita on tullut vastaan. Kohdeyrityksellä ei ole ollut ennen minkäänlaisia ohjeita tai käsikirjaa, joiden mukaan työntekijöiden tulisi toimia. Tarpeen havaittuamme päätimmekin yhdessä johdon kanssa, että tavoitteena oli tässä vaiheessa luoda raamit myöhemmin jatkojalostettavaa laatukäsikirjaa varten. Toisena tavoitteena motivoida ja sitouttaa henkilöstö yhteisiin toimintatapoihin ja sitä kautta parempaan laatuun, tuloksiin ja työhyvinvointiin.

1.2 Semio Oy:n esittely

Mainos- ja muotoilutoimisto Semio Oy on aloittanut toimintansa tammikuussa 2006. Toiminnan alkaessa yritys sijaitsi Seinäjoen ydinkeskustassa. Huhtikuussa 2006 Semio osti Seinäjoen Tietoraitin liiketoiminnan sen henkilöstön siirryttyä Semio Oy:n ydinhenkilöstöksi ja kehittämään palveluja yritysten tarpeisiin. Huhtikuussa 2007 Semio päätyi ostamaan Seinäjoen vanhimman mainostoimiston, Art-Timen, joka oli toiminut Seinäjoella 15 vuoden ajan. Painetun median ja yritysilmeiden suunnittelun ja toteutuksen lisäksi Semio Oy on erikoistunut sähköiseen viestintään. (Kohtala 2011, [haastattelu 25.6.2011].)

Semio Oy:n alusta asti itse kehittämä www-sivustojen julkaisujärjestelmä Webio on saanut tunnustusta muun muassa Avainlippu-merkin ja Innosuomi 2011 maakuntasarjan palkinnon myötä.

Semio on kasvanut tasaisesti ja vakiinnuttanut liiketoimintansa syvien asiakassuhteiden kautta. Semio Oy työllistää tällä hetkellä 16 henkilöä. Toimialue on kasvanut Etelä-Pohjanmaan ulkopuolelle lähes koko Suomen kattavaksi. Satunnaisia projekteja on toteutettu myös Ruotsiin.

Tällä hetkellä Semio hakee kasvua kolmella sektorilla; painettu media, sähköinen media ja ilme ja identiteetti. (Semio, [viitattu 25.10.2011].)

2 LAATU

Tässä luvussa kerrotaan, mitä laadun käsite on, tutkitaan erilaisia laadun näkökulmia ja kuvataan sitä, miten yritysten täytyy tehdä laadun varmistaminen.

2.1 Laadun käsite

Alun perin laadun käsite on kuvattu vain tuotteen virheettömyytenä, mutta se on muuttunut kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Nykyään laatu käsitetään yrityksen johtamisena ja yhä useammin myös laaja-alaisena kehittämisenä, jonka tavoitteena on asiakastyytyväisyys, liiketoiminnan kannattavuus sekä pidemmällä aikavälillä myös kilpailukyvyyn säilyttäminen ja kasvattaminen. Laatu on käsitteellisesti muuttunut samalla tarkoittamaan kaikkea yrityksen toimintaa tuotteen laadusta aina asiakasyhteyksien ja toimintaprosessien kehittämiseen. Yleisesti laatu mielletään yrityksen kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. (Silén 2001, 15.)

Alan asiantuntijoiden laadun määritelmiä:

- Joseph Juranin mukaan sopivuutta käyttöön tai tarkoitukseen
- Edwards Demingin mukaan asiakkaan nykyisten ja tulevien tarpeiden täyttämistä laadun avulla
- Armand Feigenbaumin mukaan tuotteen tai palvelun markkinoinnin, insinööriosamisen, tuotannon ja huollon kautta määrittyviä piirteitä, joiden avulla pystytään täyttämään asiakkaan tarpeet
- Philip Crosby'n mukaan vastaavuutta vaatimuksiin
- Timo Silénin mukaan toiminnan laadun avulla jatkuvasti kilpailukykyisenä pysymistä muuttuvissa olosuhteissa. (Silén 2001, 15.)

Laatu ja luotettavuus ovat läheisiä käsitteitä, jotka helposti sekoitetaan keskenään tarkoittamaan samaa asiaa. Laatu on kuitenkin asiakkaiden tarpeiden täyttämistä parhaalla mahdollisella tavalla. Kun taas luotettavuus on ominaisuus, jonka avulla yritykset nämä tarpeet pystyvät täyttämään jatkuvasti sekä pitkäaikaisesti tuotteiden ja toiminnan kautta. Laatu voi siis sanoa olevan osa asiakkaan ja tuotteen välistä suhdetta, koska asiakas ostaa ennen kaikkea tarpeentyydytystä ja ratkaisua omille tarpeilleen. Kuluttajan tarpeet voivat liittyä moneen erilaiseen asiaan. Niitä ovat tuotteen käyttöarvo eli käyttötarve, hyötyarvo ja suorituskyky, näyttöarvo eli imagon luominen ja erottautuminen muista tai vaihtoarvo eli vaihto- ja sijoitusarvon säilyminen tai nämä kaikki kolme. (Silén 2001, 16.)

Ropen (2002, 279) mukaan laatu on jo vuosikymmenien ajan ollut yrityksen markkinoinnillisen menestyksellisyyden ja liiketoiminnan tuloksellisuuden tiedostettuja peruselementtejä. Laadun merkitys on osoitettu teoreettisesti tutkimuksissa sekä todettu käytännön työssä erittäin keskeiseksi tekijäksi yrityksen menestymisessä.

Laatua ei voi kutsua pelkäksi itseisarvoksi, vaan se kytkeytyy erittäin voimakkaasti tapaan markkinoida ja yrityksen kannattavuuteen. Asia on periaatteessa hyvin yksinkertainen, sillä tuotteiden pitää olla laadukkaita, jotta ne menisivät hyvin kaupaksi. Hyvä tai huono laatu syntyy oikeastaan vasta tuotteen käyttövaiheessa, jolloin asiakkaat pääsevät testaamaan tuotetta ja tekemään päätöksiä laadun arvioinnissa. (Lahtinen & Isoviita 2000, 146.)

Kilpailu kiristyy alueellisesti ja uusia mainostoimistoja syntyy paljon. Semio Oy:n tärkein kilpailuvaltti on sekä palvelun että työn ja tuotteiden laatu. Toimintaprosessien ja asiakasyhteyksien jatkuva kehittäminen ovatkin ensiarvoisen tärkeässä asemassa.

2.2 Laadun näkökulmia

Japanissa pitkälti kehitetyn Total Quality Control – ajattelun mukaan laatu tarkoittaa toiminnan keskeistä periaatetta yrityksen kaikkien jäsenten toiminnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki laadun tarkastelunäkökulmat tulee ottaa huomioon. (Silén 2001, 16.)

Tuotekeskeinen laatu tarkoittaa sitä, että tuotteen ominaisuudet määrittelevät sen laadun. Toimintakeskeinen laatu tarkoittaa yrityksen toimintojen ja prosessien kykyä saavuttaa laadun eri näkökulmien mukainen tavoiteltu laatu ja laaduntuottokyky. Asiakaskeskeinen laatu viittaa tuotteen kykyyn tyydyttää asiakkaan tarpeet ja toiveet. Kun taas arvokeskeinen laatu on kohteen käyttöarvoa eli kyse on hinta/laatu – suhteesta tai hyötyarvosta, jolloin tuote täyttää täysin käyttäjän tarpeet. Valmistuskeskeinen laatu viittaa virheiden määrään. Ympäristökeskeinen laatu määritellään siitä, mikä on yrityksen toiminnan laadun kokonaisvaikutus ympäröivään yhteiskuntaan ja luontoon. Kilpailukeskeisessä laadussa laadun on oltava vähintään yhtä hyvää kuin kilpailijoilla. (Silén 2001, 16–17.)

Silénin yllä avaamista laadun tarkastelunäkökulmista Semio Oy:llä asiakaskeskeinen laatu ja tuotekeskeinen laatu kulkevat ”käsi kädessä” keskenään. Sillä esimerkiksi www-sivuston ulkoasu ja käyttöliittymä suunnitellaan aina asiakkaan kohderyhmien mukaan eikä asiakas välttämättä ulkoasun ensiesittelyssä näe toteutuksen hyötyjä ennen kuin ne avataan heille sidosryhmäajattelun kautta, jolloin yleensä asiakas kokee tarpeensa tyydytetyksi.

Laadun voi helposti jakaa tuotteen laatuun ja toiminnan laatuun. Yrityksen tuotteiden laadulla tarkoitetaan asiakkaalle syntyvää käsitystä yrityksestä ja sen tuotteiden laadusta. Yritykselle on lisäksi tärkeää se, miten asiakas kokee tuotteet kilpailijoihin verrattuna. Tällöin käytetään nimitystä asiakkaan kokemasta suhteellisesta laadusta. Toiminnan laatu on toisaalta yrityksen sisäisen toiminnan ja prosessien tehokkuutta sekä virheettömyyttä, mutta toisaalta myös yrityksen ulkopuolisen yhteistyöverkoston laaduntuottokyvyn organisointia ja optimointia suhteessa yrityksen omiin tarpeisiin. (Silén 2001, 17.)

Kohdeyrityksen toiminnan laatuun vaikuttaa ratkaisevasti yhteistyöverkoston laaduntuntuottokyky. Koska esimerkiksi hyvin suunniteltu yritys ei lunasta asiakkaan laatutoivomuksia, jos sen painatus on epäonnistunut. Tämä asia onkin otettu huomioon laatukäsikirjan 1.0 versiota suunniteltaessa hyväksytyjen alihankkijoiden listauksen kautta.

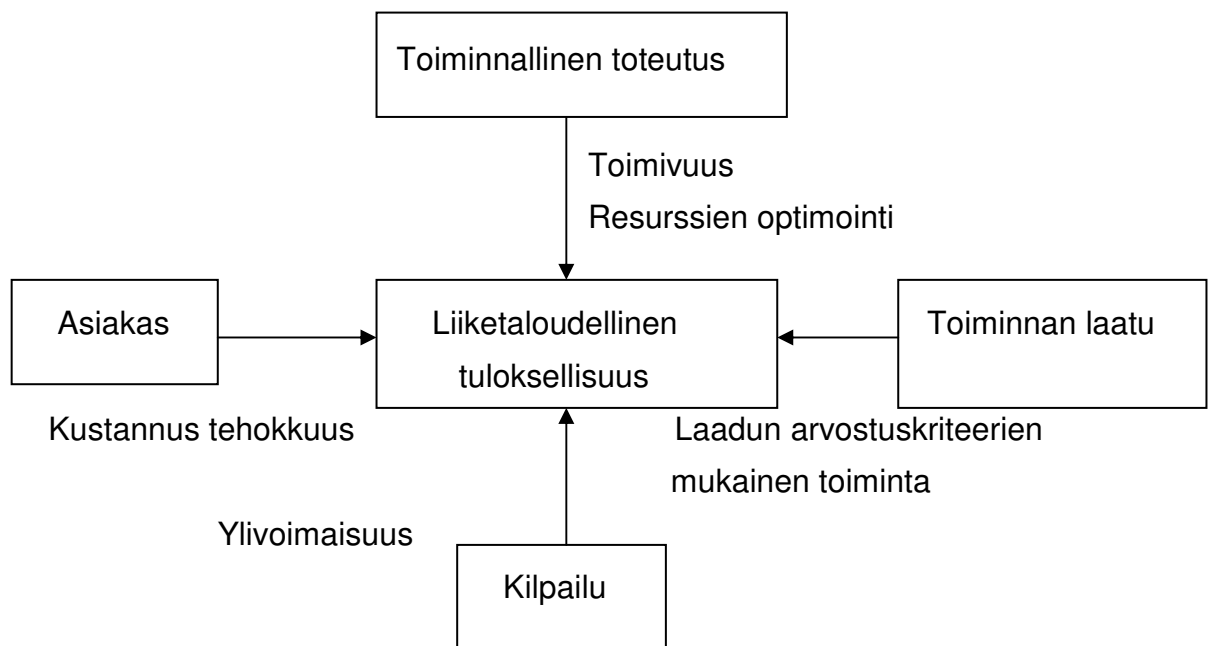
Laatukeskustelussa laatua on pidetty insinöörikeskeisenä parina viime vuosikymmenenä. Tästä johtuen voidaan ymmärtää, miksi laatuajattelu keskittyi ensin 1980-luvun lopulla lähes pelkästään ISO 9000 – standardien ympärille ja 1990-luvun alusta lähtien laatupalkintokriteerien soveltamiseen. Kokonaisvaltaisesti toiminnan laatua on silti johdettu suhteellisen harvoissa yrityksissä Suomessa. Todellinen laaja-alainen työorganisaatioiden laatu- ja kulttuurien rakentaminen on vähitellen tulossa Suomen työelämän käytäntöihin ja yritysten johtamiseen. (Silén 2001, 17.)

Laatukeskustelu asiakastytyväisyyden lisäksi pyörii kolmen hieman erilaisen näkökulman ympärillä:

- Palvelun laatu ja sitä kehittävä palvelujohtaminen, joka on korostanut laadun aikaansaamisessa palvelukäsitteen merkitystä ja näkökulmaa.
- Kokonaislaadun kehittäminen toimintamallinaan laatujohtaminen (Total Quality Management), jossa tavoitteena on varmistaa kokonaislaadun mahdollisimman hyvä toteuttaminen taloudellisesti toteutettavissa olevilla keinoilla.
- Laatustandardit, joista selkeästi tunnetuimmat ovat ISO 9000-sarjan standardit, joiden mukaisesti organisaatioon rakennetaan koko toiminnan kattavat standardit. Niiden mukaisesti asiakaskunnan ilmoittamat tai itseltään selvät tuotteen laatutarpeet tullaan laatu- ja järjestelmän avulla toteuttamaan. (Rope 2002, 279–280.)

Nämä näkökulmat ovat hieman toisistaan poikkeavat, mutta ne eivät kuitenkaan ole vastakkaisia. Tilanne on sama asiakastytyväisyysjohtamisen laatu- ja käsitteen kanssa. Vaikka näkökulma ei olekaan suoraan yhtenevä minkään edellä esitetyn laatu- ja näkökulman kanssa, ei asiakastytyväisyysjohtamisen näkökulma myöskään ole vastakkainen, vaan kaikki ovat melkoisestikin yhdyntäviä. (Rope 2002, 280.)

Laatuoppisuuntien yhtenevyyden selvittämistä auttaa laadun eri näkökulmien tarkastelu. Tätä voidaan havainnollistaa alla olevalla kuviolla 1:



Kuvio 1. Laadun tarkastelunäkökulmat (Rope 2002, 280).

Kuvion 1 mukaisesti laatua voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta:

- Kilpailunäkökulmasta laatua tarkasteltaessa on laatu kilpailutekijä ja menestys kilpailussa syntyy silloin, kun oman tuotteen tai palvelun laatu on kilpailijoita parempi. Periaatteessa kilpailunäkökulmainen laatu korostaa laatuylivoimaa riippumatta siitä, tyydyttääkö kenenkään aikaansaama laatuaso asiakaskuntaa ja mikä olisi liiketaloudellisesti järkevimmin toteutettavissa oleva laatu.
- Toteutusnäkökulmasta laatua tarkasteltaessa ovat tärkeimmissä rooleissa tuotteen ja tuotannon toimivuus sekä tuotannon ja resurssien optimaalinen käyttö laadun aikaan saamiseksi. Tässä laadunäkökulmassa, jota voidaan kutsua myös sisäisen laadun tekemiseksi, toissijaiseksi jää tuotteen todellinen laatu.
- Taluslaadun näkökulmasta keskitytään siihen, miten vaadittava laatu pystytään toteuttamaan mahdollisimman pienin kustannuksin. Vaikka

myös talouslaadun olisi syytä ottaa huomioon liiketaloudellisina kriteereinä tuottomahdollisuudet laadun kehittämisen myötä, niin tahtoo se jäädä vain kustannustehokkaan laadun toteuttamiseksi.

- Asiakaslaatu pohjautuu pitkälti kohderyhmäajatteluun siten, että laatuna pidetään vain sitä, millaisena asiakas tuotteen tai palvelun kokee. Laatu-kriteerit muodostuvat niistä asioista, joita tuotteen asiakaskohderyhmä pitää tuotteessa tärkeinä. (Rope 2002, 280.)

2.3 Laadun varmistaminen

Jokaisen yrityksen tulee itse päättää, millaista laatua he brandilleen tavoittelevat. Haluttuun laatuun pääseminen ja sen jatkuva varmistaminen edellyttää organisaatiolta järjestelmällistä työtä tahtotilasta riippumatta. Yrityksillä, jotka tuottavat korkealaatuisia tuotteita tai palveluita, on todettu ainakin seuraavanlaisia ominaisuuksia:

- asiakkaiden odotuksien ymmärtäminen
- laatuun sitoutuminen
- laatukulttuuri yrityksessä
- asiakaspalautteen hyödyntäminen
- konkreettiset tavoitteet ja niiden standardoitu mittaaminen
- henkilöstön aloitteellisuuden kannustaminen. (Laakso 2003, 254.)

Laakson (2003, 254–255) mielestä tärkein hyvän laadun rakentamisessa tarvittavista elementeistä on asiakkaiden odotuksien ymmärtäminen. Jos ei tunneta ja ymmärretä asiakkaiden todellisia odotuksia tuotetta tai palvelua kohtaan, on turha keskittyä pelkkään valmistus- tai teknologia- lähtöiseen laatuun.

Henkilöstön aitoa sitoutumista laatuun ei voi delegoida eikä ketään voi siihen pakottaa, joten se on yrityksille suuri haaste. Aito sitoutuminen lähtee aina työntekijän omista asenteista. Jos brandi halutaan liittää korkeaan laatuun, voi halutunkaltaisen laadun saavuttaminen olla hankalaa. Se tulee vastaan haasteena joka päivä, koska korkea laatu täytyy ylläpitää päivittäin ja jokaisen tuotteen kohdalla. Toisin sanoen, jos yrityksen ylin johto ei ole aidosti sitoutunut laatuun, se näkyy kai-

kessa operatiivisessa toiminnassa. Kun voi sanoa, että yrityksestä on muodostunut todellisuudessa laatukulttuuri, sen voi huomata yrityksen arvoissa ja henkilökunnan arkipäiväisessä käytöksessä. (Laakso 2003, 255–256.)

Yrityksen kallein kustannuserä on heikko laatu. Keskimäärin yksi neljäsosa myynnistä jää saamatta sen vuoksi, että kilpailijoilla on parempi laatu. Kun taas hyvin johdetun yrityksen laatukustannukset parhaassa tapauksessa ovat vain 2,5 prosenttia liikevaihdosta. (Lahtinen & Isoviita 2000, 146.)

Eräs tärkeä osa laadun hallintaa on asiakaspalautteen hyödyntäminen. Sillä on asiakkaiden päätettävissä, onko yrityksen laatu korkeaa vai jotain muuta, mihin ajanmukainen ja tarkka asiakaspalaute auttaa täsmennettäessä tavoiteltavan laadun kriteerejä. Hyvä tapa on se, että yrityksen johtoporras työskentelee asiakkaiden parissa säännönmukaisesti. Palautteen annosta pitää tehdä asiakkaille mahdollisimman helppoa, eikä kynnyksensä siihen saa kasvaa korkeaksi. (Laakso 2003, 256.)

Tavoitteiden standardoitu mittaaminen tekee laatu-käsitteestä konkreettisemmän. Kun laadun saavuttamiselle on asetettu konkreettiset tavoitteet ja täsmälliset mitaustavat, puheet laadusta ja sen tärkeydestä tulevat todellisiksi. Paras keino onnistua korkean laadun tuottamisen organisoinnissa ja tavoitteiden saavuttamisessa, on sitoa koko yrityksen palkat palkkiojärjestelmään. (Laakso 2003, 256.)

Jotta laatuun kiinnitetään huomiota jokapäiväisessä työssä, on henkilöstön aloitteellisuuden kannustaminen hyvä vakuutus siihen. Erilaiset laatuun liittyvät innovaatiot syttyvät todennäköisemmin tekijöiden päässä, joten aloitejärjestelmän tehtävänä on tehdä syntyneistä ajatuksista realistisia. Kuten asiakkaiden palautteen antomahdollisuuden myös työntekijöiden aloitteenteon täytyy olla mahdollisimman helppoa. Työntekijöiden saadessa enemmän vastuuta pitää heille antaa myös enemmän valtaa. Eräs laatua heikentävä tekijä on asioida työntekijän kanssa, jolla ei ole valtuuksia tehdä päätöksiä. (Laakso 2003, 256–257.)

3 LAATUJOHTAMINEN

3.1 Laatujohtamisen määritelmä

Laatujohtaminen on syntynyt käytännön kokeilujen kautta Japanissa, kun taas useimmat länsimaiset johtamisjärjestelmät ovat teoriapohjaisia. Etsiessä japanilaisen laatujohtamisen yhteyksiä länsimaisiin johtamismalleihin, voidaan havaita, että lähes ainoa yhtäläisyys on se, että tavoitteiden seuraaminen muistuttaa tavoitejohtamista. Japanilaisen laatujohtamisen tekniikat eivät yksi kerrallaan tarkasteltuina poikkea oleellisesti länsimaiden vastaavista. Olennaista on kuitenkin se, miten tekniikat ja periaatteet saadaan käytännössä toimimaan kokonaisuutena organisaatiossa. Tällaisia periaatteita ovat muun muassa asiakaskeskeisyyttä korostava laatu käsitys ja reagoiminen nopeasti asiakkaiden tarpeisiin. Laatu voidaan määritellä olevan sitä, mikä asiakasta tyydyttää. (Silén 2001, 41.)

Laatua ei voida luoda pelkästään keräämällä vialliset tuotteet pois, vaan laatu pitää kokonaisuudessaan rakentaa tuotannon prosesseihin ja virheet ehkäistävä ennakoita. Toisin sanoen kaikki mikä ei tuota tuotteelle lisäarvoa, on turhaa. Jotta päästään irti näppituntuman varaisesta johtamisesta, täytyy johtamisen perustua tosiasioihin ja faktoihin. Johtamisessa ja ongelmienratkaisussa on paras käyttää tilastollisia menetelmiä. Tämä tarkoittaa sitä, että suorituksia ja laatutasoa täytyy mitata sekä ilmaista helposti ja tajuttavasti. Yrityksen ensisijaisia menestystekijöitä ovat laatu, toimitusaika ja hinta, joten näiden asioiden hyvä hoito johtaa oletettuihin tuloksiin. (Silén 2001, 41–42.)

Toimia, joilla laatu tekniikat saadaan organisaatiossa levitetyksi, omaksutuksi ja käytetyksi yrityksen tavoitteiden toteutumisen kannalta järkevimmällä tavalla, sanotaan laadun johtamiseksi. Laadun johtamisella myös varmistetaan, että yrityksen sisällä käytetään parhaita tiedettyjä menettelytapoja sekä kehitetään niitä jatkuvasti. Laadun tavoitteet täytyy määritellä, asettaa ja korjata yrityksen strategian mukaisella tavalla. Näiden tietojen perusteella voidaan sanoa laadun johtamisen olevan laatu tekniikoiden ja yrityksen johtamismenetelmien yhdistelmä, tapa jolla yritys saadaan tekemään laatua. Laadun johtaminen tarkoittaa siis nimenomaan laadun aikaansaamiseen pyrkivää johtamisen lajia. (Lillrank 1998, 126.)

Laadun johtaminen
<ul style="list-style-type: none"> – Laatuun liittyvän tiedon luominen, käsittely ja käyttö eli laadun ja laatutavoitteiden määrittely, mittaus ja toteutumisen seuranta – laatuvirheiden korjaaminen, poistaminen ja ennaltaehkäisy laatutekniikoita hyväksikäyttäen (retroaktiivinen laatu) – parhaitten toimintatapojen standardointi ja laatujohtajajärjestelmän rakentaminen laadun varmistamiseksi – laatutason asiakaslähtöinen kehittäminen ja nostaminen (proaktiivinen laatu) – toiminnan jatkuva kehittäminen – tilannekohtaisen ja spontaanin laadun luomisen edellytysten luominen kouluttamalla, valtuuttamalla ja laatukulttuuria luomalla

Kuvio 2. Laadun johtaminen (Lillrank 1998, 126–127).

Kuten kuviossa 2 on esitetty, myös laatukäsikirjan 1.0 versiota luodessa pidettiin kyseisiä asioita huomionarvoisina. Erityisesti tärkeää oli toiminnan jatkuva kehittäminen viikoittaisilla kehityspalavereilla sekä tilannekohtaisen ja spontaanin laadun kasvattaminen vastuualueita ja valtuuksia selkeyttämällä.

3.2 Kokonaisvaltainen johtaminen - (TQM)

Japanilainen versio laatujohtamisesta on TQC, josta käytetään länsimaissa yleisemmin lyhennettä TQM eli Total Quality Management. Painotukset voivat vaihdella, mutta johtamisjärjestelmien peruseriaatteet ovat kummassakin samat. Japanissa käytetään myös jo yleisesti, mutta myös virallisesti lyhennettä TQM. Suomessa lyhenne TQM tarkoittaa nimitystä laadunhallinta, kokonaisvaltainen laatujohtaminen tai vain laatujohtaminen. Sanat ovat muuttuneet käsitteiksi, jolloin sanat "laatu" ja "TQM" tunnetaan paremmin käsitteinä "performance excellence" ja "business excellence". Laatujohtamista käsittelevässä kirjallisuudessa painottuu sekä laaja-alainen laatukäsitys että asiakasnäkökulma. Tässä kohtaa laadulla voi-

daan sanoa tarkoitettavan kokonaisvaltaista toiminnan ja lopputuloksen laatua. Johtamisen kannalta ajateltuna laatua pidetään ennen kaikkea prosessina ja lopputuloksena. Laatujohtaminen on siis monitasoinen johtajuuden, välineiden ja järjestelmän muodostama rakenne. (Silén 2001, 42.)

Laatujohtamisen kehukseen täytyy kuulua keskeisenä osana markkinoiden ja kilpailun huomioon ottaminen, vaikka johtaminen suuntautuu usein vahvasti yrityksen sisäisten toimintojen kehittämiseen. Laatujohtamisen voi nähdä oikeastaan kahdella erilaisella tavalla tai sitten näiden kummankin yhdistelmänä. Tapoja ovat filosofisen ajattelutavan kokonaisuus tai kokonaisvaltaisen laadun johtamisen menettelytapojen ja tekniikoiden joukko. (Silén 2001, 43.)

Laatujohtamisen yleisimmin käytettyjä työkaluja ja tekniikoita ovat:

- tilastollinen prosessien valvonta eli SPC
- tilastollinen laadunvalvonta eli SQC
- seitsemän ”alkuperäistä” laadunvalvonnan työkalua
- seitsemän ”uutta” laadunvalvonnan työkalua
- laadun talo eli QFD
- työkulkukaaviot
- benchmarking
- laatutarina
- tarkistuslistat
- aivoriihi
- johtamisympyrä
- vikapuuanalyysi
- laaduttomuuskustannusten analyysi. (Silén 2001, 43.)

Näiden erilaisten työkalujen ja tekniikoiden rooleina ja tehtävinä voivat olla muun muassa tiedon keruu, tiivistäminen ja esittäminen, ongelmien löytäminen, ymmärtäminen ja syiden poistaminen, prioriteettien asettamisen avustaminen, ratkaisevien ongelmien valinta, syy-yhteyksien löytäminen, ideoiden konstruoiminen, suoriutuskyvyn tai kehitysmahdollisuuksien arviointi, suunnittelu, toimenpiteiden käytäntöön soveltamisen avustaminen sekä valvonnan mahdollistaminen. (Silén 2001, 43.)

Täytyy muistaa, että tekniikat ja työkalut ovat käytännön kehittämisen apuvälineitä eivätkä käy suoranaisesti sellaisenaan käytettäviksi. Niitä on osattava käyttää oikealla tavalla soveltamalla laatujohtamisen periaatteiden mukaisesti. Pelkän taidon käyttää näitä tapoja ei voi sanoa olevan taitoa soveltaa laatujohtamista puhumattakaan toimivan laatukulttuurin rakentamisesta. (Silén 2001, 43.)

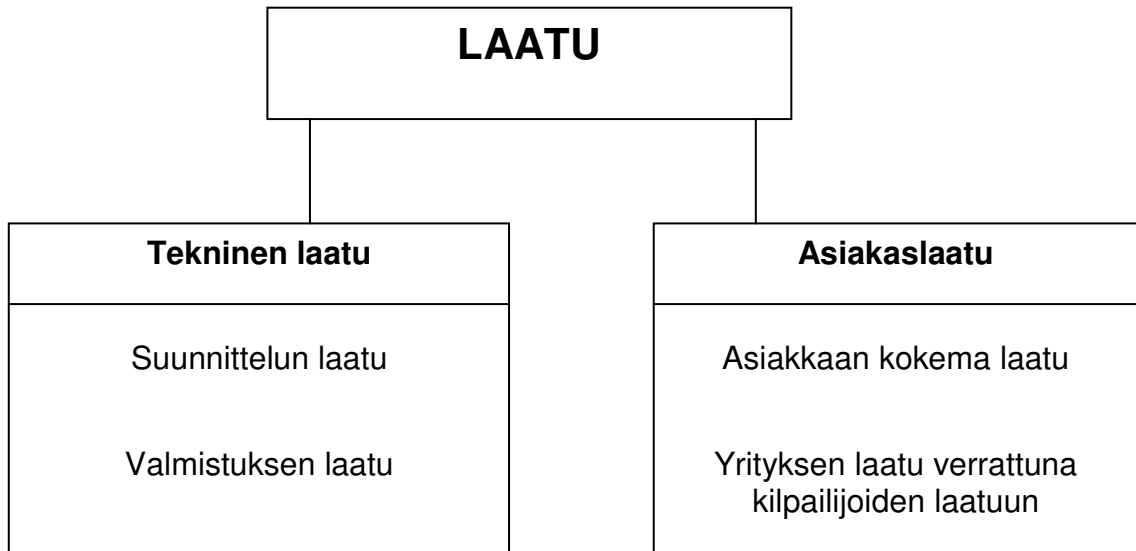
Näistä työkaluista Semio Oy:n laatukäsikirjan versio 1.0:ssa käytettiin työnkulku-kaavioita, missä yhteydessä muodostuivat myös tarkistuslistat eri työprosesseista. Aivorihi todettiin erittäin hyväksi työkaluksi valittaessa yhtiön sisälle muodostuneista erilaisista työmenetelmistä toimivimmat ratkaisut. Sen sijaan tilastollinen prosessien valvonta ja tilastollinen laadunvalvonta muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta todettiin soveltuvan paremmin teollisuuden alalle kuin pääasiallisesti luovaan työympäristöön.

3.3 Laadun parantamisen lähtökohdat

Laatumielikuvan sanotaan olevan yrityksen omien toimenpiteiden seuraus. Tämän yritys viestii asiakkailleen tuotteen tai palvelun teknisinä ominaisuuksina, esimerkiksi muotoiluna, pakkauksena, ulkonäkönä, ominaisuuksina, liitännäispalveluna tai tuotenimenä. Laatumielikuvalla täytyy asettaa konkreettiset kohderyhmien mukaan määräytyvät tavoitteet. Jos jokin menee pieleen laatumielikuvaa luodessa, on asiakkaiden tai muiden ulkopuolisten syyttely turhaa eikä se korjaa ongelmaa millään tavalla. Lyhyesti voi sanoa, että laatumielikuva ei ole koskaan vahinko, vaan pitkälle suunniteltu toimenpiteiden seuraus. (Lahtinen & Isoviita 2000, 147–148.)

Lahtisen & Isoviidan (2000, 148) mukaan laadun arvioi aina asiakas. Virheellisesti useimmiten ajatellaan tuotteen olevan laadukas silloin, kun se täyttää yrityksen asettamat vaatimukset. Laatutaso on kuitenkin subjektiivinen ja mielikuvista muodostuva käsite. Tuotteen laatu ei koskaan saa olla irrallinen asia eikä asiakkaan laatuarviota sovi todistaa vääräksi. Vaikka tuotteen tekninen laatu on asiakkaan ostopäätöksessä vasta lähtökohta, tulee sen olla aina ehdottoman hyvää. Todellisen hyödyn asiakas kokee oikeastaan saavansa vasta liitännäispalveluista. Useimmiten teknisten tuotteiden ja muotituotteiden teknisen laadun arviointi tuot-

taa asiakkaalle vaikeuksia, jolloin asiakaslaatu korostuu asiakkaan ostopäätöksenteossa.



Kuvio 3. Laadun osatekijät (Lahtinen & Isoviita 2000, 148).

Kuviossa 3 on esitetty laadun osatekijät. Tuotteen tekninen eli fyysinen laatu tarkoittaa tuotteen teknistä tasoa ja toimivuutta.

Nykyään asiakkaat olettavat, ettei tuotteen materiaaleissa tai suorituskyvyssä ole mitään puutteita ja että kaikki valmistajat tekevät suunnilleen yhtä laadukkaita tuotteita. Tuotteen tekniseen laatuun eivät asiakkaat useimmiten ostohetkellä kiinnitä huomiota. Jos asiakas kuitenkin joutuu pettymään ja menettää luottamuksensa, on laatuluottamusta lähes mahdotonta saada enää takaisin. Laatu järjestelmien tehtävänä onkin vähentää ostajan epävarmuutta. Ostajalle laatusertifikaatin tai laaturahkinnon saaminen tarkoittaa sitä, että yritys täyttää laatu standardinsa tinkimättä, sitoutuu lupauksiinsa, käyttää ilmoittamia valmistustapoja ja – menetelmiä, käyttää suunnittelussa laatusertifikaatin vaatimia tapoja ja suorittaa markkinoille tulleiden tuotteiden lopputarkastuksen niin, ettei ostajan tarvitse huolehtia tuotteen laadusta. (Lahtinen & Isoviita 2000, 148.)

Kun kyseessä on muotituote tai tekniikaltaan monimutkainen tuote, on teknisen laadun arviointi asiakkaille yleensä hankalaa. Tämän vuoksi asiakaslaadun osate-

kijät ovat usein ratkaiseva tekijä asiakkaan ostopäätöksessä. Mielikuvat ja liitännäispalvelut muodostavat asiakaslaadun. Asiakaslaatuun liittyy sekä myönteisiä että kielteisiä elämyksiä ja se muodostuu omien kokemusten kautta. Asiakaslaatu muodostuu oikeastaan mielikuvamaailman ehdoilla ja siksi mielikuvat ovat usein tunnepitoisia. Mielikuvien muodostamisessa tieto on tosiasioihin perustuvaa, kun taas tunteet, asenteet, uskomukset, havainnot, ennakkoluulot ja omat kokemukset ovat tunnetason tekijöitä. Kuviossa 4 on havainnollistettu asiakaslaadun ulottuvuuksia ja niillä tarkoitetaan usein tekijöitä, joista asiakastyytyväisyys muodostuu. (Lahtinen & Isoviita 2000, 151.)

Asiakaslaadun ulottuvuudet
<ul style="list-style-type: none"> – Tyytyväisyys tuotteen (tavara tai palvelu) ominaisuuksiin – Tyytyväisyys palvelun laatuun – Tyytyväisyys asiakassuhteiden hoitoon – Yhteisön maine (ulkoinen kuva) – Yhteisön luotettavuus ja uskottavuus – Yhteisön kiinnostavuus – Tuotteen hinta ja kustannukset – Vuorovaikutussuhteiden laati – Edellä mainitut seikat kilpailijoihin verrattuna

Kuvio 4. Asiakaslaadun ulottuvuudet (Lahtinen & Isoviita 2000, 151).

Ylikoski (2001, 140–142) kertoo tapoja, miten yrityksessä voidaan saada tietoon laatuongelmat sekä miten laatua voidaan ryhtyä parantamaan. Yrityksen johto määrittelee useimmiten toimintaperiaatteet ja tavoitelaadun, joita noudatetaan. Tämän mahdollistamiseksi täytyy yrityksen käynnistää tutkimukset, joiden avulla selvitetään asiakkaiden odotukset, eli mitä hyvä laatu on asiakkaiden mielestä. Henkilöstön ideat ja ajatukset palvelun laadusta täytyy myös kartoittaa. Seuraavaksi selvitetään henkilöstön kyky ja halukkuus toimia asetettujen laatutavoitteiden

mukaisesti. Tämän jälkeen sisäisen markkinoinnin kautta johto viestittää tavoite-laadun koko henkilöstölle. Tällä tavoin henkilöstölle annetaan valmiudet tuottaa laadukasta palvelua. Sitten suunnitellaan ulkoinen markkinointi asiakkaille, esimerkiksi mainonnan muodossa. Tämä on myös lupaus asiakkaille siitä, millaista palvelua he tulevat saamaan.

Asiakaskontaktit ovat henkilöstön laadun tuottamista. Asetetut laatutavoitteet muuttuvat käytännöksi henkilöstön avulla. Henkilöstön tehtävänä on toimia myös laatutason valvojana reagoimalla esimerkiksi palvelutilanteessa esiin tuleviin laatuongelmiin. Henkilöstön on myös mahdollista mukauttaa palvelua asiakkailta tulevien erityistoiveiden mukaan, jos se on yrityksen puolesta mahdollista ja suotavaa. Kontaktitilanteissa, jotka ovat asiakkaan ja henkilöstön välisiä, muodostuu asiakkaan käsitys yrityksen palvelun laadusta. On myös mahdollista tuottaa laatua asiakkaalle itsepalveluna. (Ylikoski 2001, 142.)

3.4 Johdon sitoutuminen

Laatu ei käytetä erillisenä käsitteenä tai toimintona, jos kyseessä on hyvin johdettu yritys, vaan johdon tehtävänä on ottaa laatu huomioon kaikessa mahdollisessa toiminnassaan. Ongelmia on tuottanut se, että laatu keskustelu on muuttunut liikkeenjohdollisesta keskustelusta omaksi ”laatuammattilaisten” sisäpiiritoiminnaksi. Onneksi yritysjohtajat paneutuvat enemmän omaehtoisen toiminnan laadun johtamisen kehittämiseen ja siihen liittyviin asioihin. (Silén 2001, 17.)

Silén (2001, 46) viittaa Demingiin (1986) kertoessaan johtajien roolin tärkeydestä laatujohtamisessa. Demingin näkökulmat laatuun ja laatujohtamiseen ovat tilastotieteellisiä ja lähestymistapa hyvin samanlaista japanilaisen laatujohtamisen TQC-sovellusten linjoja. Painotetaan johtajien roolia yrityskulttuurin muokkaamisessa laatu keskeiseksi. Virheellisten tuotteiden myynti asiakkaille on suurin kustannustekijä, jota ei saisi väheksyä. Deming korostaa erityisesti jatkuvan kehittymisen periaatetta, johdon vahvaa sitoutumista sekä henkilöstön huomioimista ja koulutusta. Perusajatuksena on, että laatu syntyy tekemällä eikä tarkastamalla. Laatuongelmat pyritään siis ennaltaehkäisemään, erillisistä laaduntarkastuksista halutaan päästä eroon ja tuotteen laaduntarkastuksen tulisi suorittaa sen tekijä. Demingin

näkemyksistä laatujohtamisesta muuttui vuosikymmenten aikana työkalujen ja teknikkoiden painottamisesta laatu- ja kulttuurin rakentamiseen. Ensimmäisen tärkeää on saada johto sitoutumaan tähän kaikkeen rakentamiseen ja kehittämiseen.

Asiakkaiden saamien huonojen laatu- ja kokemuksen syitä ei ole aina helppo selvittää. Niin sanottua kuilu- ja analyysimallia voidaan käyttää apuna laatuun vaikuttavien tekijöiden paikantamisessa. Kun laatua tuottaessa syntyy ongelmakohtia, niitä kutsutaan laatu- ja kuiluiksi. Hyvää laatua edellytettäessä johdolla on oltava selkeä käsitys siitä, mitä asiakkaat pitävät hyvänä palveluna. Odotukset on muutettava selkeiksi suunnitelmiksi ja laatu- ja määräyksiksi eli laatu- ja standardeiksi. Käytännön tapahtumat eivät kuitenkaan aina vastaa johdon näkemystä ja sen vuoksi asiakas ei saa sitä laatua, mitä on tarkoitus tuottaa. Tällaisissa tilanteissa syntyy laatu- ja kuiluja. Jos asiakkaille annetaan lupauksia, jotka eivät käytännön palvelutilanteissa toteudu, lisää asiakkaisiin kohdistuva markkinointiviestintä laatu- ja ongelmia. (Ylikoski 2001, 142.)

Huonolla laadulla eli kuilujen syntymisellä on kielteinen vaikutus imagoon sekä asiakkaiden laatu- ja kokemukseen. Asiakkas useimmiten kertoo huonoista laatu- ja kokemuksista toisilleen ja tämä on seurausta ainoastaan asiakkaan huonosta kokemuksesta. Asiakas saatetaan menettää johtuen huonosta laatu- ja kokemuksesta ja muista sen negatiivisista seurauksista. Tässäkin johdon sitoutumisen tärkeys nousee esille, sillä laatu- ja kuilut ovat seuraus laatu- ja johtamisen epä- ja johdonmukaisuuksista. Laatu- ja kuiluja voi syntyä monella erilaisella tavalla ja eräitä keskeisiä syitä on lueteltu kuviossa 5. Lyhyesti sanottuna odotetun ja koetun palvelun välinen huono laatu eli kuilu on seuraus muista kuiluista. (Ylikoski 2001, 144–145.)

1. Asiakkaiden odotusten puutteellinen tuntemus

- riittämätön markkinointitutkimus
- riittämätön tutkimusten hyödyntäminen
- vuorovaikutus johdon ja asiakkaiden välillä puuttuu
- viestintä asiakaskontakteissa olevien henkilöiden ja johdon välillä riittämätöntä
- segmentoinnin puutteellisuus
- keskittyminen uusiin asiakkaisiin asiakassuhteiden hoitamisen sijasta

2. Palvelujen suunnittelu ja palvelustandardit epäonnistuvat

- laatutavoitteiden suunnitteluprosessi on puutteellinen
- asiakaskeskeisesti määritellyt palvelustandardit puuttuvat
- asiakkaan näkökulma unohtuu
- johto ei ole riittävän sitoutunut laatuun
- palvelujen tuotekehitystyö ei ole systemaattinen prosessi

3. Palvelun tuottaminen ei vastaa laatumäärityksiä

- henkilöstöpolitiikassa on puutteita
- palvelun kysyntää ja tarjontaa ei pystytä saattamaan tasapainoon
- asiakkaat eivät tunne rooliaan tai velvollisuuksiaan palvelun käyttäjinä

4. Palvelu ei vastaa lupauksia

- asiakkaan odotuksia ei pystytä lunastamaan
- asiakkaalle luvataan liikaa mainonnassa, myyntityössä ja konkreettisten elementtien avulla
- viestintä organisaation eri yksiköiden tai toimintojen välillä on riittämätöntä

Kuvio 5. Laatukuilujen syntymisen syitä (Ylikoski 2001, 144–145).

4 LAATUJÄRJESTELMÄ

4.1 Laadunhallintajärjestelmän määritelmä

Laatujärjestelmä on laadun aikaansaamiseksi tarkoitettuja yrityksen osia, vastuunjakoa, proseduureja, resursseja ja prosesseja. Kaikilla toimituksilla tekevillä yrityksillä voi sanoa olevan olemassa jonkinlainen laatujärjestelmä. Se voi olla hiljaisen tiedon varassa olevaa näppituntumaa ja ammattiympäystä tai todella paljon yksityiskohtaista kirjallisuutta. Parhaassa tapauksessa laatujärjestelmä on selkeä, yksinkertainen ja tarkoituksenmukainen, mutta pahimmassa tapauksessa sekava, rönsyilevä ja toimintaa jopa vahingoittava. (Lillrank 1998, 132.)

Lillrankin (1998,132) mukaan laatujärjestelmän kehittäminen tarkoittaa sitä, että yrityksen keskeiset toimet ja prosessien parhaaksi tunnetut suoritustavat standardoidaan, kuvataan yksityiskohtaisesti ja toimitaan niiden mukaan. Näin asiakas saadaan varmistumaan yrityksen laaduntuottokyvyn perusteista. Laatujärjestelmän sertifiointi tarkoittaa sitä, ettei asiakkaan tarvitse itse tutkia toimittajan laaduntuottokykyä vaan se on delegoitu sertifiointielimelle, joka tarkistaa että järjestelmä on rakennettu kriteerien mukaan, esimerkiksi ISO 9000, mukaisella tavalla.

Laatujärjestelmiin yhdistetään paljon turhaa kritiikkiä. Esimerkkitapauksessa laatujärjestelmän käyttöönotto ei parantanut asiakkaan havaitsemaa laatua ja siitä pääteltiin asian olevan täysin merkityksetön. Tällainen ajattelutapa on täysin järjetöntä, sillä laatujärjestelmä on laadun kehittämisen työväline. Kuten työvälinettä, myös laatujärjestelmää, voi käyttää sille sopivaan tai täysin sopimattomaan tarkoitukseen joko oikealla tai väärällä tavalla. On siis todella vaikeaa mitata tai arvioida yleisellä tasolla esimerkiksi ISO 9000 – tyyppisen laatujärjestelmän tuloksellisuutta. Sillä yrityksellä täytyy olla sertifikaatti, mutta myös järjestelmä oikeanlaisessa käytössä. Aluksi täytyy sopia aikaväli ja tapa, minkä perusteella tuloksia mitataan, sen jälkeen on vertailtava laatujärjestelmää soveltavia yrityksiä sellaisiin, joilla laatujärjestelmä ei ole käytössä. (Lillrank 1998, 133.)

Laatujärjestelmiä moititaan usein myös siitä, etteivät ne tarjoa tarpeeksi kunnianhimoisia tavoitteita eivätkä pohjaa kilpailukykyisen laadun kehittämiseksi. Laatujär-

jestelmillä on kuitenkin oma tarkoituksensa, joka on varmistaa yrityksen laatua perustasolla. Esimerkiksi ISO 9000 – tyyppisten järjestelmien tarkoitus on kuvata ja selkeyttää toimintaprosesseja. (Lillrank 1998, 133.)

Laatujärjestelmän soveltaminen väärin asioihin ja sen teko liian yksityiskohtaiseksi ovat yleisiä virheitä. Laatujärjestelmän ei voi sanoa paranevan sitä mukaan, mitä enemmän laatukäsikirjassa on sivuja. Laatukäsikirjan sopiva laajuus riippuu yrityksen luonteesta, mutta optimaalisen rajan ylittyessä laatukäsikirjasta on enemmän haittaa kuin hyötyä. Sillä jos jokin prosessi on hallinnassa ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, ei sen yksityiskohtainen kuvaus tuo yritykselle tai asiakkaalle mitään lisäarvoa. Kun taas asiakkaan valitus tai reklamaatio aiheuttaa yrityksen täyden kaaoksen, katteettomia lupauksia ja päällekkäistä työtä, täytyy tällöin kirjata laatukäsikirjaan uudet toimintatavat, vastuualueet ja aikajajat, missä järjestyksessä tällaisessa tilanteessa toimitaan. (Lillrank 1998, 134.)

Hyvällä laatujärjestelmällä onkin seuraavat ominaisuudet:

- dokumentoidut prosessit, joissa todetaan vähimmäisvaatimukset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisen kannalta
- ihmiset koulutetaan soveltamaan laatujärjestelmää siten, että he ymmärtävät kuvattujen proseduurien tarkoituksen, toisin sanoen ei puhuta pelkästään tempuista vaan myös niiden tavoitteista
- mietitty tapa varmistaa, että laatujärjestelmä toimii ja että sitä käytetään oikein
- tapoja kehittää laatujärjestelmää paremmaksi. (Lillrank 1998, 134.)

4.2 Laadunhallintajärjestelmän käynnistäminen

Ennen kuin voidaan todellisuudessa luoda laadunhallintajärjestelmä, yrityksen on huolellisesti mietittävä, miksi laadunvarmistusjärjestelmään halutaan panostaa. Jotta laatukulttuuri ja -järjestelmä todella tulevat pysyväksi, johdon tulee välttää helppoja ja ympäröivä vastauksia. Kustannusten leikkaaminen tai kilpailuaseman parannus eivät ole syitä aloittaa laadun kehittämistä. Laadunhallintajärjestelmää käynnistettäessä täytyy laatutoiminnalle asettaa tavoitteet, mikä on aikaväli ja

mitkä ovat tärkeimmät asiat saavuttaa. Laatuprojektit epäonnistuvat suurimmaksi osaksi valmistautumisen puutteesta tai johdon asenteiden vuoksi. (Lecklin 2006, 51.)

Johdon aikaansaaman laadunhallintajärjestelmän itsearviointi auttaa laadunkehittämisen motiivien selvittämisessä. Itsearvioinnissa laaditaan ennalta tiettyjä kysymyksiä, johon arvioinnin tekijä ottaa kantaa. Toinen vaihtoehto on, että yritys osallistuu laukupalkintokilpailuun, jonka kautta yrityksen on mahdollista saada täydellinen arviointi. Yritys voi kuitenkin laatia hakemuksen ja tehdä arvioinnin itse, vaikka ei osallistuisikaan kilpailuun. (Lecklin 2006, 297.)

Laadunhallintajärjestelmää suunniteltaessa määrätään aluksi projektipäällikkö, jonka vastuualueina ovat projektin suunnittelu ja eteneminen. Joskus projektipäällikön tehtäviä ovat vain resurssien varaaminen projektiryhmälle sekä aikataulun seuraaminen. Aluksi laaditaan projektisuunnitelma, johon täytyy kirjata projektin kaikki kohdat eli tarkoitus, tavoitteet, tekijät, tehtävät, aikataulu, resurssit, ja läpikäydään projektiin liittyvät riskit. Tämä kaikki tehdään projektipäällikön johdolla, jonka vuoksi projektipäälliköksi kannattaa valita esimiestehtävissä toimiva henkilö, jolloin johto sitoutuu automaattisesti projektiin. (Lecklin & Laine 2009, 117.)

Laadunhallintajärjestelmän toteutukseen ja suunnitteluun on otettava mukaan koko yrityksen henkilöstö, mukaan lukien hallitus, johto ja työntekijät. Jos tavaran toimittajien osallistuminen on oleellista tiiviin yhteistyön vuoksi tai, jos osallistumisella merkittävä vaikutus laatuun, on se mahdollista. Kaikille osallistujille täytyy kuitenkin määrittää omat tehtävänsä, vastuualueensa ja yhtenäinen aikataulu. (Lecklin & Laine 2009, 118.)

Lähtötilannetta arvioitaessa tehdään aluksi tilannekartoitus. Kartoitus auttaa selkeyttämään kuvaa yrityksestä ja samalla positioidaan sen asemaa markkinoilla. Tilannekartoituksen keskeisiä asioita ovat asiakkaat, tuotteet, sidostyhmät, toiminnan kuvaus, vahvuudet ja heikkoudet, markkinaosuus, kilpailijat sekä kilpailutilanne ja tulevaisuuden näkymät. Parannettaessa ja kehitettäessä toimintaa otetaan huomioon myös mahdolliset asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset, reklamaatiot ja niiden sisältö sekä henkilöstön työtyytyväisyyden aste. Tilannekartoituksen ei ole tarkoitus olla syvälinen paneutuminen asioihin, vaan tarkoitus on antaa johdolle

näkemyksistä tilanteesta ja kehitettävistä asioista. Kartoitus auttaa tekemään päätös jatkotoimenpiteistä ja auttaa dokumentoinnissa. (Lecklin 2006, 52–53.)

Yrityksen tehdessä päätöksen laatutoiminnan käynnistämisestä on aloitettava organisointi. Koska laatu on nykyään integroitunut johtamisjärjestelmään, ei yleensä tarvita erillistä laatujohtoryhmää. Parhaassa tapauksessa toimitusjohtaja itse johtaa laatutoimintaa yhdessä laatujohtajan kanssa. Laatujohtajien tehtäviin kuuluu asettaa strategiset tavoitteet, valita käynnistettävät muutosprojektit ja niiden vetäjät, hyväksyä toimintasuunnitelmat, ottaa kantaa kysymyksiin resursseista sekä suorittaa katselmuksia. Laatutoiminnassa voidaan hakea apua myös ulkoiselta toimijalta, mutta sitä ei missään tapauksessa saa hoitaa pelkästään erillinen yritys, vaan jokaisen työntekijän tulee sitoutua siihen. (Lecklin 2006, 53.)

4.3 ISO 9000 – sarjan standardien valinta ja käyttö

ISO:n (International Organization for Standardization) eli kansainvälisen standardoimisjärjestön laadunvarmistusta käsittelevät ISO 9000 – sarjan perusstandardit on ympäri maailman hyväksytyt kansallisiksi laatustandardeiksi. Perusstandardi -sarjaan pohjautuvia laatusertifikaatteja on myönnetty yrityksille sadoissa eri maissa. (Silén 2001, 18.)

ISO 9000 – standardisto koostuu seuraavista standardeista:

- ISO 8402 = Sanasto kuvaa laatuun liittyvää erikoistermistöä.
- ISO 9001-1 = Käyttöohjeisto kertoo, mistä ISO 9000:ssa on kysymys.
- ISO 9001 = Laadunvarmistusmalli sisältää laatujohtajien osia koskevia vaatimuksia ja kattaa organisaation toiminnot suunnittelusta huoltoon.
- ISO 9002 = Laadunvarmistusmalli vastaa ISO 9001:tä mutta ei sisällä suunnittelua koskevia vaatimuksia.
- ISO 9003 = Laadunvarmistusmalli on suppeampi kuin ISO 9001 ja 9002 ja keskittyy lopputarkastukseen ja testaukseen.
- ISO 9004-1 = Sisältää laatujohtajien osia koskevia ohjeita laatujohtajien osien rakentamiseksi. (Silén 2001, 18.)

Sertifiointit suoritetaan ainoastaan standardien 9001, 9002 ja 9003 pohjalta. ISO 9000 – standardin mukaisen laatujärjestelmän hyväksynnän voi myöntää vain valtuutettu kolmas osapuoli eli sertifiointilaitos, esimerkiksi SFS. Sertifikaattia pidetään todella usein ilman, että siitä on todellisuudessa vaikutusta yrityksen toimintaan tai laadun parantamiseen. (Silén 2001, 19.)

Yritykset rakentavat ja sertifioivat todella paljon ISO 9000 – standardien mukaisia laatujärjestelmiä. Kansainvälinen yhdenmukaisuus ja yhtenäinen näkemys laatujohtamisesta ja laadunvarmistuksesta ovat usein standardien lähtökohtana. Oikeasti standardit ovat laaja ja sekava lajitelma erillisiä dokumentteja, jotka muuttuvat jatkuvasti. Sarjan ISO 9000 – 9004 ja 8402 dokumentit saattavat olla epäselvässä kehitysvaiheessa toisiinsa nähden, sillä standardit ovat vanhentuneita ja ovat jämähtäneet 70-luvun laatuajatteluun. Standardien kehitys on hidasta, koska esimerkiksi lautupalkintokriteerit uudistuvat vuosittain. Toisin sanoen standardeista ei ole suoranaista hyötyä markkinoilla, sillä ne edustavat keskinkertaisuutta eikä sillä voi erottua markkinoilla. (Silén 2001, 19.)

ISO 9000 – standardien periaatteissa korostuvat:

- asiakaslähtöinen laatu käsitys
- ihmisten johtaminen
- henkilöstön osallistuminen ja kehittäminen
- prosessien jatkuva parantaminen
- laadun suunnittelu ja virheiden ennaltaehkäisy
- nopea reagointi asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden muutoksiin
- pitkän tähtäimen suunnittelu
- tosiasioihin perustuva johtaminen
- yhteistyöhön perustuva toiminnan kehittäminen
- tulosorientoituneisuus
- yrityksen sosiaalinen ja yhteiskunnallinen vastuu. (Silén 2001, 30.)

Semio Oy:n tulevaisuuden suunnitelmissa on tarkoitus valita ISO 9000 - standardin standardi ISO 9001, kun yritys pyrkii sertifioitumaan.

4.4 Dokumentointi

Eniten laatujärjestelmiä voidaan sanoa arvosteltavan niiden byrokraattisuudesta, joka johtuu laatujärjestelmään liittyvästä dokumentoinnin ja paperityön aiheuttamasta vaivasta. Toimintatapojen ja -prosessien yksityiskohtainen kuvaus on todella työlästä. Dokumenttien laatiminen vertailukelpoisiksi, standardien kehittäminen ja ylläpitäminen on raskasta ja aikavievää työtä. Tämä kaikki on kuitenkin erittäin tärkeää kahdesta syystä; ensimmäinen syy on siksi, että asiakkaat vaativat sitä. Toinen syy on, että aina kun halutaan saada aikaan jotakin, on laadittava jonkinlainen järjestelmä ja noudatettava sitä. (Lillrank 1998, 133.)

Kun lähtötilanne on saatu kartoitettua laadunhallintajärjestelmää käynnistettäessä, yhtiön omistaja ja ylin johto dokumentoivat kartoituksen perusteella liiketoiminnan perustan. Asioita, joita dokumentoidaan, ovat esimerkiksi yrityksen historia, perusarvot, missio sekä visio, jos niitä ei vielä ole kirjalliseen muotoon saatettu. (Lecklin 2006, 52.)

Kun edetään suunnitteluvaiheeseen, yrityksen johto dokumentoi myös yrityksen strategian, toimintasuunnitelman ja budjetin. Strategian dokumentointi on tärkeää tehdä omana erillisenä prosessinaan, jonka voi jakaa neljään eri osaan.

Strategisen dokumentoinnin osat:

- nykyisen suorituskyvyn arviointi
- ympäristö-, toimiala- ja organisaatioanalyysi
- SWOT-analyysi ja menestystekijöiden määrittely
- strategisten vaihtoehtojen analysointi. (Lecklin & Laine 2009, 118.)

4.5 Auditointi

Auditointi on määräajoin tapahtuvaa laatujärjestelmän läpikäyntiä ja tarkistusta, jota voi parhaiten verrata auton huoltoon. Ohjausjärjestelmät ovat kuten auton mekaaniset osat, joissa liikkuvat ovat ajan myötä kuluvat ja laite vioittuu. Ohjausjärjestelmä voi kulua esimerkiksi niin, että aletaan käyttää oikopolkuja, eikä jakseta käydä läpi kaikkia tarkkaan sovittuja menettelyjä. Siten ohjausjärjestelmä vikaantuu, syntyy kriisi eli laatuongelma, asiakasreklamointi tai vastaava, joka aiheuttaa kurinpalautukset ja vanhan järjestelmän tiukentamisen. Ei siis pidä odottaa, että kaikki hajoaa käsiin, koska vikaantuminen pystytään ennakoimaan, kun auditointi hoidetaan säännöllisesti. (Lillrank 1998, 134.)

Lecklinin (2006, 72) mukaan auditointi on johdon apuväline laadunkehittämistyössä. Sisäisen laatuauditoinnin tarkoituksena on yrityksen itse selvittää, toimiiko yritys tarkoitetulla tavalla, ovatko kaikki asiat kunnossa, mihin täytyy kiinnittää huomiota ja suunnitella laadunparantamistoimenpiteitä. Sisäisen auditoinnin tuloksia hyödynnetään johdon katselmuksissa ja auditointi itsessään tapahtuu yleensä laatufunktion toimesta. Ulkopuolisten suorittama auditointi on luonteeltaan virallisempi ja palvelee tiettyä tarkoitusta, kuten laatusertifikaatin hankintaa tai asiakkaan suorittamaa alihankkijan hyväksymistä. Ulkoinen auditointi poikkeaa siis paljon sisäisestä auditoinnista sekä edellä mainittujen asioiden että myös tietysti suorittajien osalta. Auditointi voidaan kohdistaa myös vain tiettyyn toiminnan osa-alueeseen. Jotta yritys voi suorittaa sisäistä auditointia, tulisi esimiestasoa kouluttaa niin, että sillä olisi valmiudet suorittaa toisten yksiköiden auditointia. Vaikka yritys ei tarvitse ulkopuolista auditointia, on se järkevä suorittaa aika ajoin, jotta saadaan myös ulkopuolista näkemystä laadunkehittämiseen. Kun auditointi tehdään hyvin, se parantaa laadunkehittämistyötä ja nostaa yrityksen toiminnan tehokkuutta. Toiminta saattaa rapistua, jos sitä ei säännöllisesti valvota. Henkilöstö pyrkii oikaisemaan mutkissa, säilyttämään virheelliset rutiinit tai palaamaan vanhoihin laadun kannalta huonompiin työtapoihin, jos he huomaavat, ettei laatuun kiinnitetä huomiota.

Laatukäsikirjan versio 1.0:ssa on otettu auditoinnit ja katselmuksot huomioon johdon apuvälineenä laadunkehittämistyössä. Jo laatutyön alkuvaiheessa Semio Oy:n johto päätti, ettei laatujärjestelmää tulla sertifioimaan heti ensimmäisessä vaiheessa, vaan aluksi auditoinnit ja katselmuksot hoidetaan yrityksen sisäisesti.

Kun uudelleen suunnitellut prosessit ja yhtenäiset toimintatavat ovat hioutuneet konkreettisesti työarkeen ja mahdollisesti tarvittavat muutokset, tehty niin sertifiointiin ajankohtaisuutta tarkastellaan uudestaan.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa on tarkoituksena kertoa laatukäsikirjan versio 1.0:n eri vaiheista ja avata koko prosessin kulku.

5.1 Tavoitteet ja lähtökohta

Semio Oy on viiden vuoden aikana kasvanut 16 henkeä työllistäväksi yritykseksi. Tällä hetkellä Semio Oy hakee 100 prosentin kasvua jokaisella kolmella toimintasektorilla. Ratkaisevassa asemassa on asiakaspalvelu ja asiakastiedon oikeanlainen hyödyntäminen. Yhteiset toimintatavat arjessa on löydettävä poimimalla toimivimmat ja asiakaslähtöisimmät työskentely- ja kontaktointitavat.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada yrityksen käyttöön laatukäsikirjan versio 1.0, ja samalla tehdä suunnitelma sen kehittämisestä edelleen.

5.2 Opinnäytetyön tekijän rooli projektissa

Tekijän rooli tässä projektissa oli moninainen. Opinnäytetyön tekijä suunnitteli projektin vaiheet ja etenemisaikataulun. Hän kutsui koolle tarvittavat palaverit ja hoiti tarvittavan tiedottamisen työn etenemisestä henkilöstölle sekä raportoi yrityksen johdolle. Toimi palavereissa puheenjohtajana jakaen puheenvuoroja ja ohjaten keskustelua kulloinkin käsiteltävän aiheen ympärillä. Tekijän tehtäviin kuului myös dokumentoida läpikäytyt asiat ja sovitut toimintamallit. Hän myös koordinoi ja ohjasi käytännössä koko prosessia alusta valmiiseen työhön asti.

Eli opinnäytetyön tekijän rooli prosessissa oli siis toimia projektipäällikkönä ja lisäksi hoitaa myös suurilta osin projektisihteerin tehtävät.

5.3 Laatukäsikirjan versio 1.0:n toteutus vaiheittain

Laatukäsikirjan toteutus jakautui selkeästi kahteen eri kokonaisuuteen, taustatyöhön ja kehittämistyön käytännön toteuttamiseen.

Ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin Semio Oy:n historiaan, toimintatapoihin, asiakkuuksiin ja henkilöstöön. Opinnäytetyön tekijä oli työskennellyt yrityksessä opintojen ohella noin puolentoista vuoden ajan, joten taustatiedot yrityksestä ja sen toiminnasta olivat jo kohtuullisen hyvin tiedossa. Joidenkin osa-alueiden tietoja oli kuitenkin työn alkuvaiheissa tarpeellista syventää. Semio Oy:n toimitusjohtaja vastaili opinnäytetyön tekijän kysymyksiin ja avasi yrityksen toimintaa tarkemmin. Näin varmistettiin, ettei työn kannalta oleellista tietoa jäänyt puuttumaan.

Seuraavaksi kartoitettiin yrityksen johdon kanssa halutut tavoitteet projektille. Tähän osallistuivat Semio Oy:n toimitusjohtaja ja eri osastojen johtohenkilöt. Tavoitteet kirjattiin aloitusdokumenttiin ja se otettiin pohjaksi työlle. Tärkeimmäksi tavoitteeksi muodostui kattava tavoite; toteuttaa ensimmäinen versio Semio Oy:n arkea aidosti selkeyttävästä ja sitä kautta henkilöstön hyvinvointia lisäävästä ja asiakaspalvelun sekä tuotteiden ja palveluiden tasoa parantavasta laatukäsikirjasta.

Ennen kuin varsinainen toimintatapojen kartoitus ja analysointi aloitettiin, niin opinnäytetyöntekijä tutustui tarkemmin laatujohtamiseen ja laatujärjestelmiin liittyvään kirjallisuuteen. Kirjallisuutta tutkiessa oli merkille pantavaa se, että luovien alojen laatujärjestelmää / laatukäsikirjaa käsitteleviä teoksia ei juuri löytynyt. Oli siis sovellettava suurilta osin teollisuuden alalle räätälöityä tietoa. Opinnäytetyön tekijä tutustui myös tarkasti Suomen Standardisoimisliitto SFS ry:n eri standardeihin ja erityisesti ISO 9001 ja ISO 14915 standardeihin, koska täytyi selvittää, onko järkevää sertifioida laatujärjestelmä ulkopuolisella taholla. Yrityksen johto kuitenkin päätti, ettei tämä ollut vielä ajankohtaista, mutta kuitenkin ensimmäinenkin versio laatukäsikirjasta tulee toteuttaa standardien raamien mukaan, jotta se voi toimia pohjana mahdollisesti myöhemmin sertifioitavalle laatujärjestelmälle. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry, [viitattu 22.3.2011].)

Tietoja etsiessä löytyi myös muutamia toimijoita, jotka tarjosivat yrityksille konsultointipalveluita laatujärjestelmien laatimisen avuksi. Semio Oy tarjosi opinnäyte-

työn tekijälle mahdollisuuden käyttää avuksi ulkopuolisen tahon laatukonsultointipalvelua, missä laatuasiantuntija tuli avustamaan laatutyön liikkeelle laitossa yritystä. Palveluun kuului kaksi erillistä käyntiä yrityksessä. Ensimmäisellä kerralla opinnäytetyön tekijä ja Semio Oy:n toimitusjohtaja yhdessä laatukonsultin kanssa kävivät läpi yrityksen historian, toimintatapoja, palveluita ja henkilöstörakennetta. Konsultti antoi tärkeitä ohjeita laatukäsikirjan laatimiseen erityisesti rakenteen kannalta. Toinen konsultointikäynti oli noin kuukausi ensimmäisen jälkeen, silloin opinnäytetyön tekijä ja konsultti kävivät alkuvaiheessa olevan käsikirjan rakennetta läpi alustavan sisällysluettelon avulla.

Laatukäsikirjan raamien selkeydyttyä opinnäytetyön tekijä sekä toimitusjohtaja pitivät palaverin, missä sovittiin tarkemmin yleisistä pelisäännöistä projektin toteuttamiseen liittyen. Toimeksiantaja antoi tekijälle vapauden järjestää palavereita yrityksen työntekijöiden kanssa ja tiedottaa projektin etenemisestä yrityksen sisällä.

Laatukäsikirjan luomisprosessiin on ehdottoman tärkeää saada koko henkilöstö sitoutumaan ja olemaan mukana aktiivisesti. Joten aluksi opinnäytetyön tekijä esiteli koko henkilöstölle projektin pääpiirteittäin sekä syyn, miksi laatukäsikirja on yrityksen kasvun, kehittymisen sekä työhyvinvoinnin kannalta kriittinen. Tiedostettuaan projektin hyödyt ja tavoitteet allekirjoitti henkilöstö asetetut tavoitteet ja otti työn mielenkiinnolla ja avoimin mielin vastaan.

Koska yrityksen toiminta jakaantui selkeästi kolmeen eri osaamisalueeseen; painettu media, sähköinen media ja ilme ja identiteetti, niin opinnäytetyön tekijä päätti muodostaa laatutyöryhmän, minne valittiin jokaisen osaston sisältä yksi henkilö. Näin jokainen osasto saa tasavertaisesti olla vaikuttamassa yhdessä yrityksen johdon kanssa laatukäsikirjan sisältöön.

Laatutyöryhmä kokoontui kymmenisen kertaa, minkä jälkeen pääkohdat alkoivat olla selkeät. Työryhmässä huomattiin kuitenkin tarvetta olevan myös hieman yksityiskohtaisempaan tarkasteluun osastojen sisällä. Opinnäytetyöntekijä kokosi palavereihin osaston kerrallaan keskustelemaan työryhmässä esiin nousseista asioista. Näitä eri osastojen sisäisiä ideointi- ja kehityspalavereita järjestettiin kuukauden aikana neljä osastoa kohti. Tärkeimpänä päämääränä osastojen sisäisissä

palavereissa oli se, että kaikki pääsivät kertomaan oman näkökulmansa asioihin ja perustelemaan sen, jolloin saimme yhdessä koottua parhaimmat toimintatavat.

Kun ne oli pidetty osastoittain, niin kokoontui vielä laatutyöryhmä sekä yrityksen johto ja he kävivät läpi opinnäytetyön tekijän johdolla koostetut toimintatavat. Muutamia muutoksia vielä tehtiin, mutta pääpiirteittäin henkilöstön ehdottamat työtavat perusteluineen hyväksyttiin yrityksen yhteisiin toimintatapoihin kirjattaviksi.

Materiaalia oli tässä vaiheessa saatu kerättyä runsaasti ja seuraavaksi opinnäytetyön tekijä ryhtyi koostamaan osittain hajanaisestikin tullutta tietoa omiin laajempiin kokonaisuuksiin ns. leikkaa liimaa-periaatteella. Kun kaikki tieto oli lokeroitu, niin alkoi puhtaaksi kirjoittaminen ja eri prosessikaavioiden piirtäminen sekä suunnittelu jatkoa varten.

Tiukan aikataulun ja akuutin tarpeen takia joitain kohtia käsiteltiin hieman kevyemmin ja listattiin kehittämissuunnitelmaan priorisoituun järjestykseen.

5.4 Päädokumentti

Opinnäytetyön päädokumentiksi valmistunut Semio Oy:n laatukäsikirjan versio 1.0 toimii yrityksen arjessa ohjaavana ja opastavana työkaluna. Se selkeyttää toimintatapoja eri tilanteissa kertoen vastuualueet, sisältäen kuvaukset eri prosesseista ja helpottaen esimerkiksi uuden toimipisteen perustamista sekä uusien työntekijöiden kouluttamista ja perehdyttämistä.

Rakenteen puolesta käsikirja on suunniteltu siten, että se on sertifioitavissa, sisältö on kuitenkin vielä osin puutteellista. Päädokumenttia työstettiin jaksoissa yhteensä noin kolmen kuukauden ajan, ja sivuja siihen kertyi yhteensä 35.

Yksityiskohtaisemmat tuotannon vaiheet löytyvät tarkemmin työkohtaisista ohjeista yrityksen sisäiseltä verkkoasemalta. Työohjeisiin löytyy viittaukset käsikirjasta loogisesti kunkin aihealueen kohdalta. Koska yksityiskohtaisempia ohjeita kehitetään edelleen ja kaikkia prosesseja ei ole vielä ohjeistettu, niin katsottiin järkeväksi sijoittaa ne eri paikkaan. Näin vältetään siltä, ettei itse laatukäsikirjaa tarvitse päivittää jatkuvasti, vaan viitattuja työohjeita päivitetään sähköisesti ja vanhat korvataan

päivitettyillä samoihin sijainteihin verkkoasemalle, jolloin käsikirjasta löytyvät viittaukset ovat aina ajan tasalla.

Tällä hetkellä laatukäsikirjaan on pääpainotteisesti kirjattuna seuraavia asioita:

- Yritysesittely
- Yhteiskuntavastuu
- Organisaatio ja vastuut
- Toimenkuvat sekä vastuullisuus
- Sidosryhmät
- Myynnitoiminta
- Ostotoiminta
- Projektit
- Osaamisen kehittäminen
- Infrastruktuurin ylläpito
- Laatu järjestelmä

Seuraaviin asioihin ei paneuduttu syvällisemmin, mutta tärkeimpiä seikkoja ja alotsikkotasoja kirjattiin ensimmäiseen versioon myös näistä muistiin:

- Viestintä
- Ympäristö
- Yhteinen asia

Opinnäytetyön liitteenä (Liite 1) on kehityshankkeen päädokumentista Semio Oy:n laatukäsikirjasta kansilehti sekä sisällysluettelo. Muuten asiakirja on salainen, koska se sisältää liikesalaisuuksia.

5.5 Laatukäsikirjan versio 1.0:n ulkoasu

Käsikirjan ulkoasun ja rakenteen suunnittelussa ja toteutuksessa on otettu huomioon visuaalisuus ja helppolukuisuus.

Fontiksi on valittu Semio Oy:n graafisen ohjeiston mukainen Sauna-Roman. Fonttikoko 12 ja riviväli 1,5 koettiin luettavuuden kannalta toimiviksi.

Käsikirjan sisäsivujen ylätunnisteessa on yrityksen logo ja nimi, sekä dokumentin nimi. Lisäksi jokaisella eri kokonaisuudella on oma aihetta kuvastava ikoni ja tunnusväri. Ne seuraavat jokaisella sivulla aiheen mukaan läpi koko laatukäsikirjan ja siten helpottavat selailua ja oikean asiakokonaisuuden löydettävyyttä.

5.6 Kehittäminen ja jatkuvuussuunnitelma

Laatukäsikirjan versio 1.0:n valmistuttua yrityksen henkilöstö oli tyytyväinen lopputulokseen sekä luomisprosessiin. Esittelytilaisuudessa opinnäytetyöntekijä painotti jatkuvaa kehittämistä.

Käsikirja on suunniteltu otettavan virallisesti käyttöön tammikuussa 2012. Laatukäsikirjan versio 1.0:n kehitys jatkuu seuraavasti. Sen käyttöönotto tullaan aloittamaan pitämällä esittelytilaisuus koko yrityksen henkilöstölle. Pääpiirteisen esittelytilaisuuden lisäksi käydään läpi osastoittain tarkemmin laatukäsikirja ja erilliset työohjeet.

Kahden kuukauden kuluttua käyttöönotosta tullaan käymään osastoittain kehityspalaverit, joissa on tarkoitus selvittää, miten yhtenäistetyt toimintatavat ovat käytännössä toimineet ja mitä kehitettävää on ilmennyt. Palavereiden jälkeen käydään yrityksen johdon kanssa läpi esiin nousseet seikat ja tehdään tarvittavat toimenpiteet.

Kyseisen prosessin jälkeen laatujärjestelmää tullaan kehittämään loogisesti aina sisäisten auditointipäivien yhteydessä. Niissä tarkastetaan aina määriteltyjen asioiden lisäksi myös jatkokehitystarpeet ja tarvittavat toimenpiteet.

Järjestelmän käyttöä ja kehitysehdotusten dokumentointia osastoittain valvovat ensisijaisesti osastojen esimiehet yhdessä yrityksen johdon kanssa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Laatukäsikirjaprojekti kokonaisuudessaan vaikutti kohdeyrityksen sisällä monella tapaa positiivisesti. Semio Oy:llä on nyt laatutyössä käytössään tärkeimpänä yksittäisenä työkaluna laatukäsikirjan versio 1.0.

Koko yrityksen sisällä läpi käyty kehittämisprosessi, mikä koostui monista palaverista osastoittain, nimetyn laaturyhmän kanssa, sekä työntekijöiden henkilökohtaisista haastatteluista, synnytti aivan uudenlaisia malleja työ-, myynti- ja asiakkuudenhallintaprosesseista. Myös monista eri toimintatavoista yhdistyi ja kehittyi yhtenäisiä, mikä mahdollistaa mallien jatkokehittämisen. Mikä tärkeintä, koko henkilöstön osallistuessa laatutyöhön sitoutuneisuus uusiin käytäntöihin on syvää.

Prosessi loi myös yhtiön sisälle sivutuotteena paljon kaivattua avoimuutta. Ainakin osittain avoimuus johtui siitä, että jokainen työntekijä tietää varmasti, mistä kenenkin henkilön vastuualue ja päivittäiset työtehtävät koostuvat.

Työn aikana oli selkeästi havaittavissa puheyhteyksien ja keskustelun erityisesti kehittämisen näkökulmasta lisääntyneen. Suurelle osalle työntekijöistä syntyi kipinä yhtiön kehittämiseen. Jo projektin varhaisessa vaiheessa myös eri osastojen välisien kuilujen väliin alkoi rakentua silta keskustelulle ja tiiviimmälle yhteistyölle.

Tiedon jakaantuminen ja leviäminen yrityksen sisällä mahdollistaa sen kehittämisen ja hyödyntämisen laaja-alaisemmin. Myös esimerkiksi sairastapauksissa toisen henkilön sijaisena toimiminen mahdollistui, ennen tämän oltua jossain tapauksissa erittäin vaikeaa ellei mahdotonta.

Opinnäytetyön prosessin vaikutus opinnäytetyön tekijän ammatilliseen kasvuun on ollut huomattavaa. Yhtenä tärkeimmistä opituista asioista on luovan alan yrityksen arjen ja suuremman liiketoiminnallisen kokonaisuuden hahmottaminen. Ymmärrys laadun ja prosessien kehittämisestä on kasvanut sekä erityisesti niiden saattaminen käytäntöön on opettanut paljon. Sosiaaliset taidot kehittyivät opinnäytetyön tekijällä paljon toimiessa projektipäällikkönä sekä projektisihteerinä.

Teoria ja empiria kohtasivat opinnäytetyössä monella erilaisella tavalla. Laatujärjestelmä teoriaosuus tulee näkymään työn kehittämis- ja jatkuvuussuunnitelmassa,

koska tavoitteena on jossain vaiheessa saada sertifiointi yritykselle, jonka pohjana hyödynnetään laatukäsikirjan versio 1.0:aa.

Laadun kehittämisen yrityksen sisällä voi huomata parantuneen jo tässä vaiheessa laatukäsikirjan toteutumista. Työntekijät olivat mielissään siitä, kuinka heidänkin mielipiteitään ja ajatuksia otettiin huomioon kehitystyössä. Pelkästään jo työilmapiirin saattoi huomata parantuneen, mutta myös yhteisten toimintasääntöjen tekeminen auttoi parantamaan työntekijöiden työn laatua. Jokainen yrityksen työntekijä tietää kenen puoleen kääntyä, esimerkiksi ongelmatilanteissa ja näin ollen palautteen anto työntekijöille on nykyään helpompaa yhdenmukaisen toimintamallin avulla.

Laadun johtaminen näkyi erityisesti yrityksen jatkuvana kehittämisenä, johon jälleen voidaan hyödyntää nyt toteutettua laatukäsikirjan versio 1.0. Johtaminen näkyi myös kokonaisvaltaisen johtamisen tekniikoiden ja työkalujen, eli aivoriihien ja tarkistuslistojen käyttämisenä laatukäsikirjan versiota 1.0 luodessa. Myös johdon sitoutuminen laatukäsikirja prosessiin oli jatkuvasti kiitettävällä tasolla, kun opinnäytetyön tekijä loi laatukäsikirjan versio 1.0. Tämä osaltaan parantaa laatua, sillä johdon täytyy olla mukana systemaattisesti yrityksen kaikessa toiminnassa.

Laatujärjestelmistä ja laatukäsikirjoista oli hankalaa löytää palvelualoja ja erityisesti luovaa alaa koskettavia esimerkkejä, joten tekijän täytyi soveltaa paljon teoriaa ensisijaisesti teollisuuden aloille tarkoitetuista teoksista.

Opinnäytetyön aikana onnistumisia koettiin yllättävän paljon, niin henkilöstön kuin myös opinnäytetyön tekijän osalta. Konkreettinen kehittämistyö sai henkilöstön innostuneesti mukaan projektiin.

Käytetyt menetelmät, kuten haastattelut ja aivoriihet, toimivat erittäin hyvin. Sosiaaliset kehityspalaverit saivat henkilöstön sitoutumaan tavoitteisiin. Yhtenä tärkeimmistä motivaation lähteistä oli varmasti konkreettinen mahdollisuus vaikuttaa omaan työarkeen.

Opinnäytetyötä tehtäessä koettiin myös joitakin haasteita. Välillä yhteisen ajan löytäminen asiakastöiden lomasta oli hankalaa laatutyöryhmän kesken. Onneksi

työ aloitettiin ajoissa ja sopivat ajankohdat lopulta löydettiin, vaikka välillä työ seisoi monia päiviä.

Osastoittain käydyissä palavereissa opinnäytetyön tekijän rooli puheenjohtajana korostui, vaikka osastojen sisäiset toimintatavat olivat pääpiirteittäin samanlaisia, niin merkittäviä eroja kuitenkin löytyi. Haasteena oli johtaa keskustelua oikeaan suuntaan ja ottaa kaikki huomioon tasavertaisina ja pyrkiä henkilöstön kanssa muodostamaan yhteinen tapa toimia yrityksen ja asiakkaiden etujen mukaisesti.

Laatukäsikirjan versio 1.0 valmistuttua lähetti opinnäytetyön tekijä laatukäsikirjan luomisprosessista kyselyn sähköpostitse henkilöstölle. Tarkoituksena oli selvittää miten henkilöstö koki luomisprosessin, käytetyt menetelmät, mitä kukin koki saaneensa prosessista, ovatko he valmiita sitoutumaan ja toimimaan uusien ohjeiden sekä toimintatapojen mukaan? Kysely lähetettiin koko henkilöstölle ja kaikki vastasivat siihen. Yleisesti ottaen prosessi koettiin mielekkääksi, vaihtelevaksi ja tarpeelliseksi. Käytetyt menetelmät olivat kaikille tuttuja ja soveltuivat hyvin prosessiin. Suurin osa oli sitä mieltä, että prosessi selkeytti työarkea ja poisti turhia oletuksia. Osalle tärkeimmiksi asioiksi taas nousi tiedon jakaantuminen yrityksen sisällä ja halu kehittää yrityksessä laadun eri muotoja edelleen. Koko henkilöstö aikoo sitoutua uusiin hiottuihin toimintamalleihin laadun parantamiseksi. Vaikka muutos muutamalle henkilölle saattaa olla hieman vaikeaa, koska he ovat jo 15 vuotta tehneet asiat tietyllä tavalla. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, mikä kertoo ainakin projektin johdon ja tiedotuksen onnistumisesta.

Kaiken kaikkiaan tavoitteisiin päästiin onnistuneesti ja lopputulos tyydytti sekä toimeksiantajaa ja henkilöstöä että opinnäytetyön tekijää. Laatukäsikirjan päivittäminen ja kehittäminen entistä kattavammaksi jatkuu edelleen aktiivisesti. Tarkasti harkittu ja suunniteltu versio 1.0 helpottaa ja selkeyttää kehitystyötä.

LÄHTEET

- Kohtala, A. 2011. Toimitusjohtaja. Semio Oy. Haastattelu 25.6.2011. Seinäjoki.
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. 5. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3. painos. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. 1.-3. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. 2. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Semio Oy. 2011. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.10.2011]. Saatavana: <http://www.semio.fi/palvelut/>
- Silén, T. 2001. Laatu, brändi ja kilpailukyky. Helsinki: Werner Söderström Oy.
- Suomen Standardisoimisliitto SFS ry. ISO 9000 standardisarja. [Verkkosivusto]. [Viitattu 22.3.2011]. Saatavana: <http://www.sfs.fi/iso9000/>
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

LIITTEET

LIITE 1. Semio Oy:n laatukäsikirja versio 1.0

LUOTTAMUKSELLINEN

TULOSTETTU:

15.11.2011



Muodosta merkitys

Laatukäsikirja versio 1.0


1. LAATUKÄSIKIRJAN TARKOITUS.....4

2. SEMIO OY.....5

- 2.1. YHTEISKUNTAVASTUU6
- 2.2. VISIO JA MISSIO7
- 2.3. LAATUPOLITIIKKA7
- 2.4. YHTEISKUNTA, LAIT JA ASETUKSET8


3. YRITYKSEN PROSESSIT JA VASTUUT9

- 3.1. ORGANISAATIO JA VASTUUT9
- 3.2. TOIMENKUVAT SEKÄ VASTUULLISUUS10
- 3.3. SIDOSRYHMÄT12


4. MYYNTITOIMINTA.....13

- 4.1. MARKKINOINTI.....14
- 4.2. TARJOUSPYYNNÖT, TARJOUKSET JA TILAUKSET14
- 4.3. MUUTOSTEN HALLINTA.....15
- 4.4. ASIAKASPALAUTE.....15


5. OSTOTOIMINTA15

- 5.1. TOIMITTAJAN VALINTA JA ARVIOINTI16
- 5.2. OSTAMINEN16
- 5.3. TOIMITTAJAN REKLAMOINTI17


6. PROJEKTIT18

- 6.1. TUOTANNON VAIHEET18
- 6.1.1. *Asiakkaan materiaali*19


7. VIESTINTÄ20

- 7.1. SISÄINEN VIESTINTÄ20
- 7.2. ULKOINEN VIESTINTÄ.....20
- 7.2.1. *Helpdesk*.....20
- 7.2.2. *Asiakkaat*.....20
- 7.2.3. *Alihankkijat*20


8. OSAAMISEN KEHITTÄMINEN21

9. INFRASTRUKTUURIN YLLÄPITO22

- 9.1. TOIMIPAIKKA JA -TILAT.....22
- 9.2. TYÖPISTEET22
- 9.3. PALVELINTILA JA TURVALLISUUS23
- 9.4. KONEET23
- 9.5. TIETOTURVA24


10. YMPÄRISTÖ.....25

11. LAATUJÄRJESTELMÄ.....27

- 11.1. LAATUJÄRJESTELMÄLLE ASETETUT VAATIMUKSET27
- 11.1.1. *Lait ja asetukset*27
- 11.1.2. *Multimediakäyttöliittymän ohjelmistoergonomia*.....27
- 11.1.3. *Laatu standardi*.....30
- 11.2. VASTUU JÄRJESTELMÄSTÄ.....30
- 11.3. JATKUVA PARANTAMINEN.....30
- 11.3.1. *Toiminnan ja asiakaspalautteen seuranta*.....30

11.3.2.	<i>Toimenpiteet</i>	31
11.3.3.	<i>Sisäinen auditointi</i>	32
11.4.	JOHDON KATSELMUS	33
11.4.1.	<i>Katselmus osa 1</i>	33
11.4.2.	<i>Katselmus osa 2</i>	34
	12.YHTEINEN ASIA	35

